

Qualidade, Ciclo de Serviços e Hora da Verdade

Gestão da Qualidade e Nível de Serviço

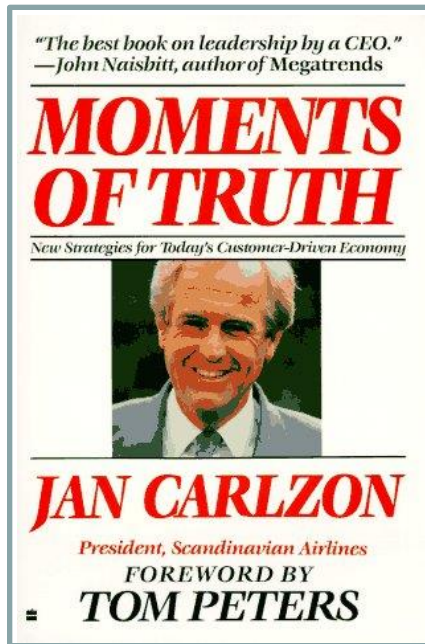


As Horas da Verdade

Quando uma empresa presta serviços, ou se sua atuação está ligada à prestação de serviços, os encontros dos consumidores com os prestadores de serviços decidirão em maior parte o sucesso da organização.

Uma atenção especial deve ser dada a estes momentos cruciais em que ocorre a interação entre consumidores e funcionários de entrega de serviços, as “**horas da verdade**”.

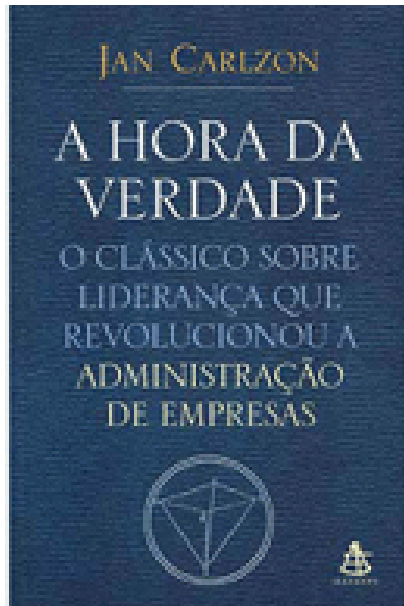
Jan Carlzon



Scandinavian Airlines

- Lançado em 1987 , A hora da verdade é um clássico da administração e um dos mais importantes livros de negócios de todos os tempos.
- Apresenta o relato da experiência de Jan Carlzon, então presidente executivo da companhia de aviação escandinava SAS, que criou um modelo inédito de administração, mudando os rumos da gestão empresarial e revolucionando o conceito de liderança.
- Carlzon inverteu a tradicional pirâmide hierárquica e delegou poder a todas as pessoas na linha de frente do atendimento.
- Conseguiu superar uma das maiores crises da história da SAS, conquistando o prêmio "Empresa Aérea do Ano" em 1983.

Jan Carlzon



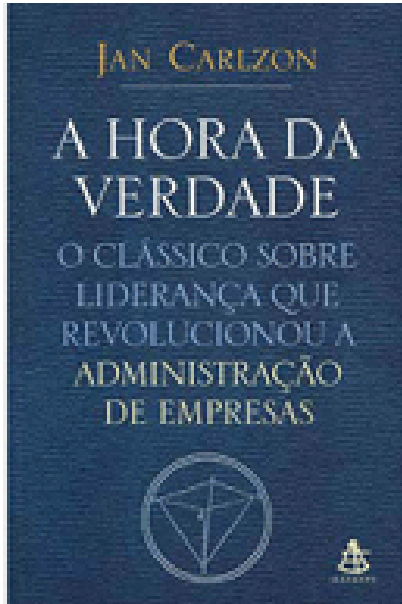
- Carlzon apresenta em detalhes sua ousada abordagem copiada por inúmeras empresas para prosperar numa economia voltada para os clientes:
- como definir uma estratégia,
- como estruturar uma organização para que as necessidades dos clientes tenham prioridade,
- como motivar e se comunicar com a equipe da linha de frente.
- O que o autor chamou de "a hora da verdade" é o momento em que o cliente entra em contato com o pessoal da linha de frente: é nessas ocasiões que ele forma sua imagem da empresa e é essa experiência que o faz voltar ou não a procurar os seus serviços.



Scandinavian Airlines

CARLZON, Jan. A Hora da Verdade. São Paulo: Sextante, 2005.

Jan Carlzon



- “Horas da Verdade”
- Situações cruciais em que uma única palavra ou um simples gesto pode determinar a diferença entre sucesso ou fracasso.
- Erros cometidos durante tais interações podem significar a perda definitiva do cliente, além de prejuízos e outros danos para a organização.
- para os clientes, a “impressão mais vívida do serviço” ocorre na Hora da Verdade, quando o cliente interage com o funcionário da empresa prestadora de serviços, que, encarna a pessoa que representa a empresa.



Scandinavian Airlines

CARLZON, Jan. A Hora da Verdade. São Paulo: Sextante, 2005.

Nova realidade empresarial

Exige das empresas a prestação de seus serviços de forma satisfatória para os clientes:

- Clientes satisfeitos comentam sua experiência positiva para em média outras **5 pessoas**;
- Clientes insatisfeitos falam de sua experiência negativa para em média outras **11 pessoas**;

ALBRECHT, Karl e BRADFORD, Lawrence J. Serviços com qualidade: a vantagem competitiva. São Paulo, SP: Makron Books, 1992.

O custo de reconquistar um cliente é cerca de 5 vezes maior que o custo de mantê-lo
(Kotler e Armstrong, 1993)

Porque as empresas perdem seus clientes?

- 1,0% - porque o proprietário morreu;
- 3,0% - devido a mudança de endereço;
- 5,0% - em função da mudança de hábito;
- 9,0% - deslocado pelo concorrente;
- 14,0% - fornecimento de produtos/serviços com qualidade inadequada;
- 68% - mau atendimento na relação comercial.

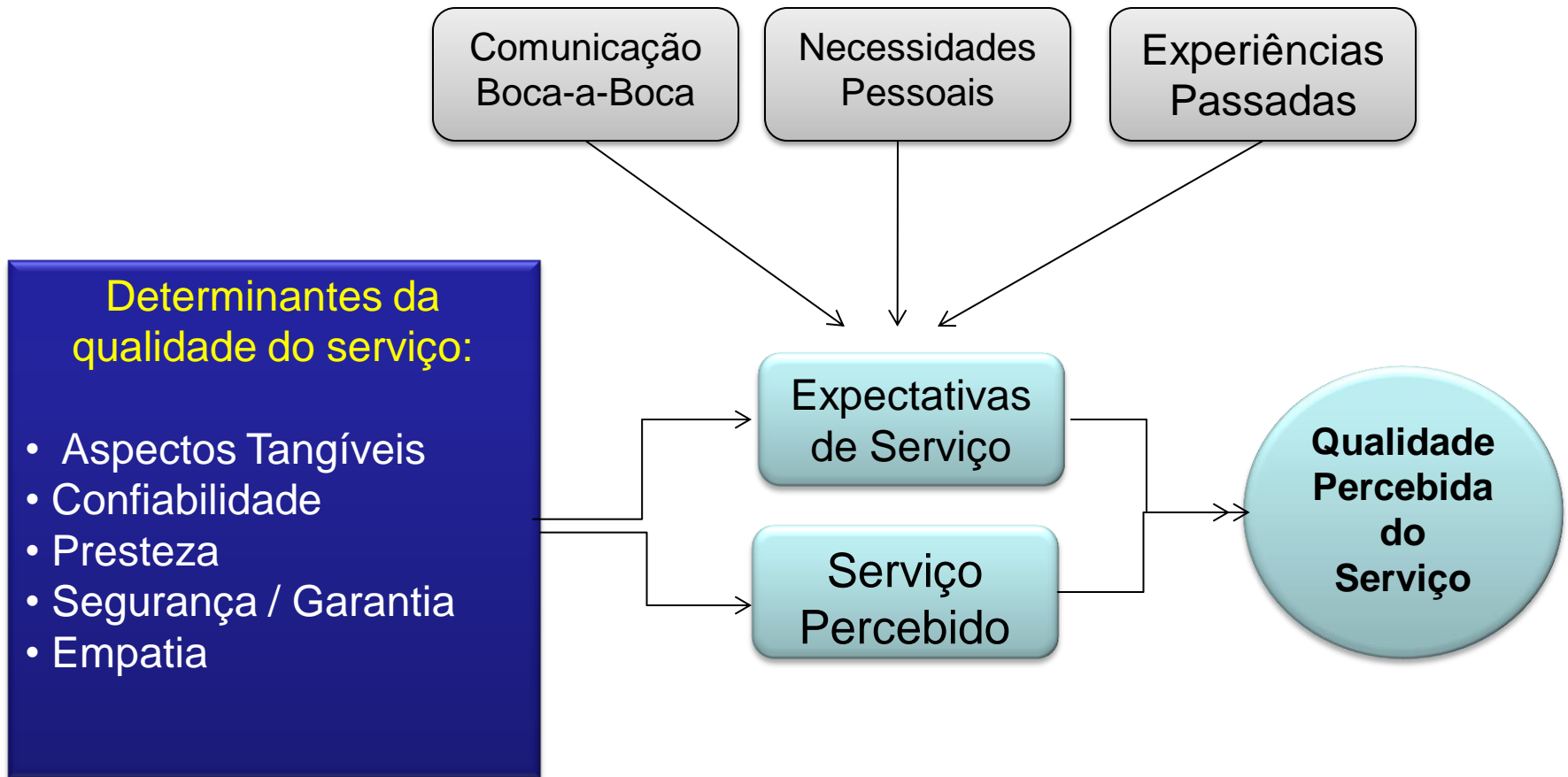
Pesquisa da Xerox - Kotler e Armstrong (1993)

KOTLER, Philip e ARMSTRONG, Gary, Princípios de Marketing.
5a ed. Rio de Janeiro, RJ: Prentice Hall do Brasil, 1993.

Importância da *hora da verdade* para as empresas prestadoras de
Serviços: o mau atendimento na relação comercial é o que mais
influencia na perda do cliente.

Método SERVQUAL

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY L. L. (1985)



Serviços e Horas da Verdade

- O **encontro** surgido dos funcionários com os clientes é uma parte essencial do próprio serviço, e esta interação será parte indissociável do julgamento de satisfação que o cliente fará da oferta da empresa.
- **Encontros de Serviços:**
 - o cliente pagou e espera receber algo em troca;
 - cabe ao prestador do serviço satisfazer esta expectativa
 - sempre que possível, deve superá-la através das funções que cada um tem a executar.
- **A qualidade de serviço percebida depende enormemente do momento da interação comprador / vendedor.**

As Horas da Verdade



Scandinavian Airlines

As empresas de serviços vendem “experiências”

- Em 1981, Carlzon foi nomeado presidente da sueca Scandinavian Airlines (SAS), que passava por grave crise de rentabilidade, e conseguiu transformá-la em uma das mais rentáveis e valorizadas companhias aéreas do mundo.
- O processo para conseguir esta mudança passou por convencer seus funcionários de que cada contato entre um cliente e qualquer empregado da SAS constituía um **MOMENTO DE VERDADE**.
- Nestes contatos ou encontros, que tem **duração média de 15 segundos** os clientes formam uma opinião sobre a qualidade do serviço ou do produto oferecido.

A SAS calculou que cada cliente interagia com uma média de 5 empregados, e dado que o número de clientes anuais era de 10 milhões, existiam uns 50 milhões de momentos da verdade por ano.

As Horas da Verdade



- Cada contato entre um cliente e qualquer funcionário é um “**momento da verdade**”.
- Através destes breves contatos o cliente vai formando opinião sobre a qualidade do serviço, e estende para a totalidade dos serviços.
- Este sistema permite **analisar e melhorar os processos do ponto de vista do usuário**, analisando quantos momentos da verdade se apresentam ao longo do dia, e o que se pode fazer para oferecer a cada um deles a melhor qualidade de serviço.
- Um momento da verdade **não significa necessariamente contato humano**. Pode ser, por exemplo, o estado das instalações, a limpeza, etc.
- Um momento da verdade não é positivo ou negativo em si mesmo, mas de acordo com a forma que se realize o encontro, pode transformar-se em uma experiência positiva ou negativa para o cliente.

“Jamais pretendemos ser 1.000% melhores em um só aspecto, e sim 1% melhores nos 1.000 aspectos importantes para o cliente”

Metodologia das Horas da Verdade

- ❖ O papel do pessoal que oferece o serviço é fundamental.
- ❖ É preciso em todo momento contar com a participação de todo o pessoal da organização.

❑ Processo para identificar e analisar os momentos da verdade:

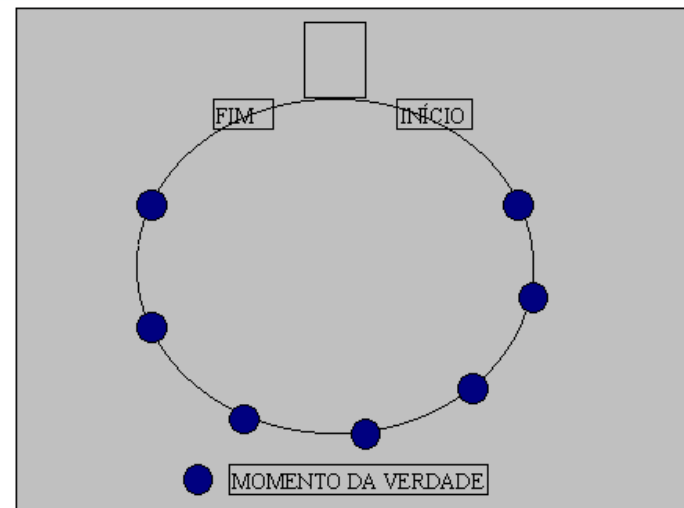
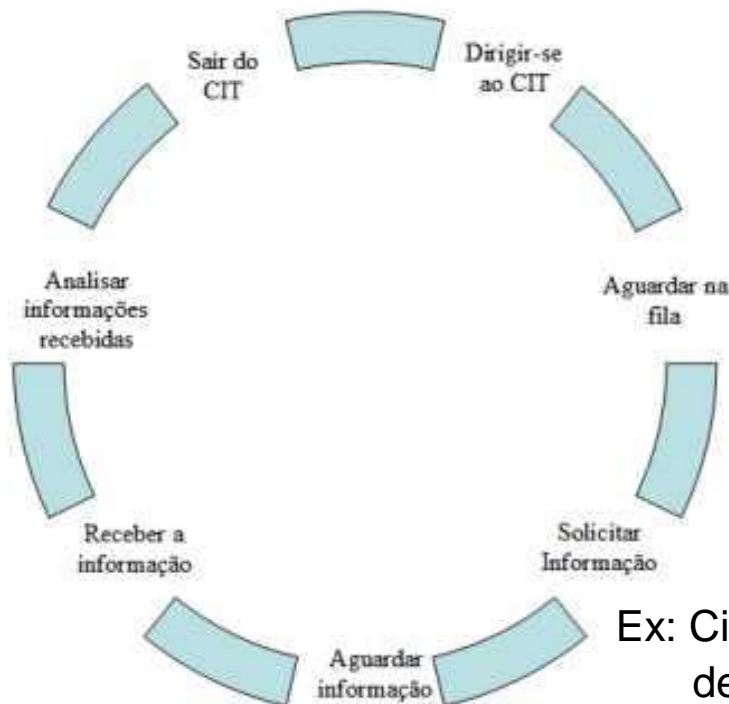
- 1. Elaborar uma **lista de todos os encontros** breves que os clientes tem com qualquer aspecto do serviço. Colocar-se no lugar dos clientes e observar o negócio sob o seu ponto de vista.
- 2. Buscar uma **seqüência lógica** e identificar as responsabilidades de cada funcionário na mesma. Isso é o **CICLO DO SERVIÇO**: um mapa dos momentos da verdade, com a mesma seqüência com que os clientes vão experimentando.
 - O valor deste ciclo é que ajuda a organizar os momentos da verdade da empresa, a ver o serviço e o negócio pela ótica do cliente - técnica simples e efetiva.

Metodologia das Horas da Verdade

- ❑ Processo para identificar e analisar os momentos da verdade:
 - 1. Elaborar uma **lista de todos os encontros...**
 - 2. Buscar uma **seqüência lógica** e identificar as responsabilidades...
 - 3. Identificação dos **momentos críticos da verdade críticos**: aqueles que se não forem trabalhados adequadamente levam a insatisfação do cliente.
 - Quando estes faltam, devem ser atendidos pelo pessoal mais qualificado para que solucionem rapidamente.

CICLO DO SERVIÇO

- ❖ a seqüência de momentos da verdade que o usuário enfrenta enquanto o serviço está sendo prestado.
- ❖ é uma cadeia contínua de eventos pelo qual o cliente passa à medida que experimenta o serviço prestado
- ❖ o mapa de todos os momentos da verdade, conforme vivenciados pelos clientes, em sua seqüência habitual, ao receber o serviço.



Ex: Ciclo do serviço em um Centro de Informações Turísticas.

As Horas da Verdade - Exemplo

IDENTIFICAÇÃO DOS MOMENTOS DA VERDADE NO SERVIÇO DE UM RESTAURANTE

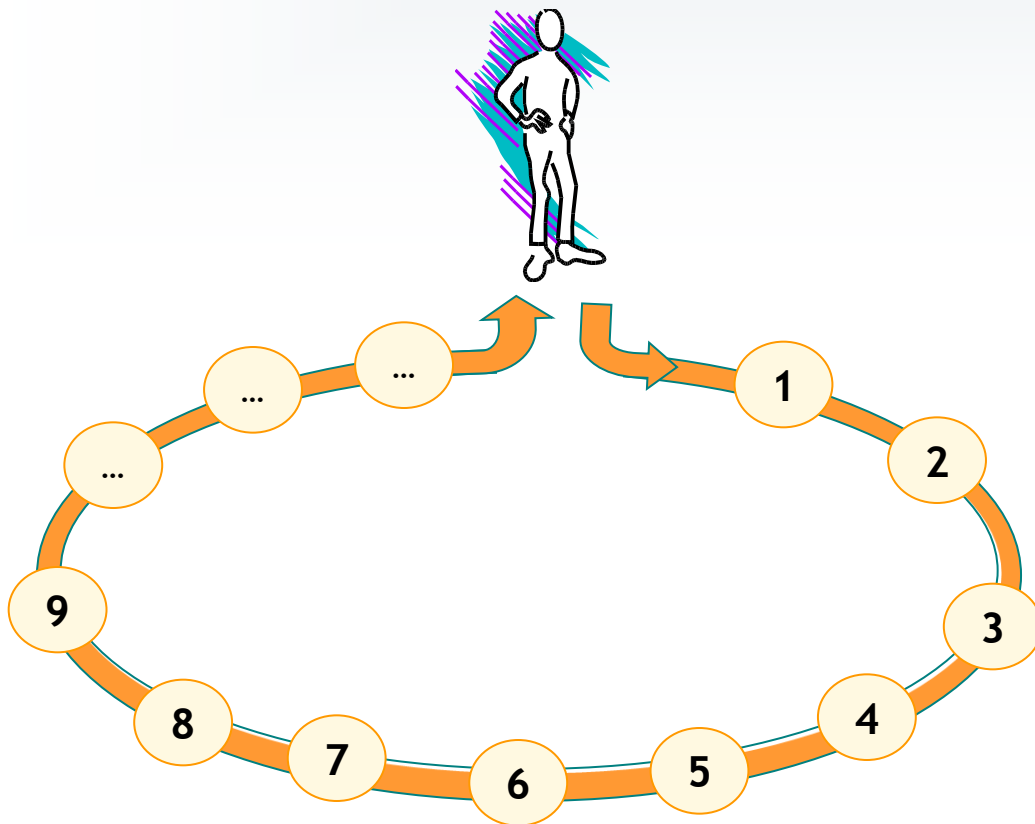
1. Estacionamento
2. Acesso ao estabelecimento
3. Entrada
4. Reconhecimento do ambiente
5. Boas-vindas
6. Entrega de casacos
7. Recebimento do menu
8. Sentar-se á mesa
9. Análise do menu
10. Escolha dos pratos

11. Realização do Pedido
12. Serviço de bebida
13. Serviço de mesa (pratos)
14. Serviço de café
15. Qualidade dos alimentos
16. Banheiros
17. Solicitação da conta
18. Pagamento
19. Saida do restaurante
20. Retorno ao estacionamento /
/ Recebimento do veículo

**Como o cliente é tratado em cada um dos momentos?
Quem é o responsável por cada momento?
O que pode ser feito para melhorá-los?**

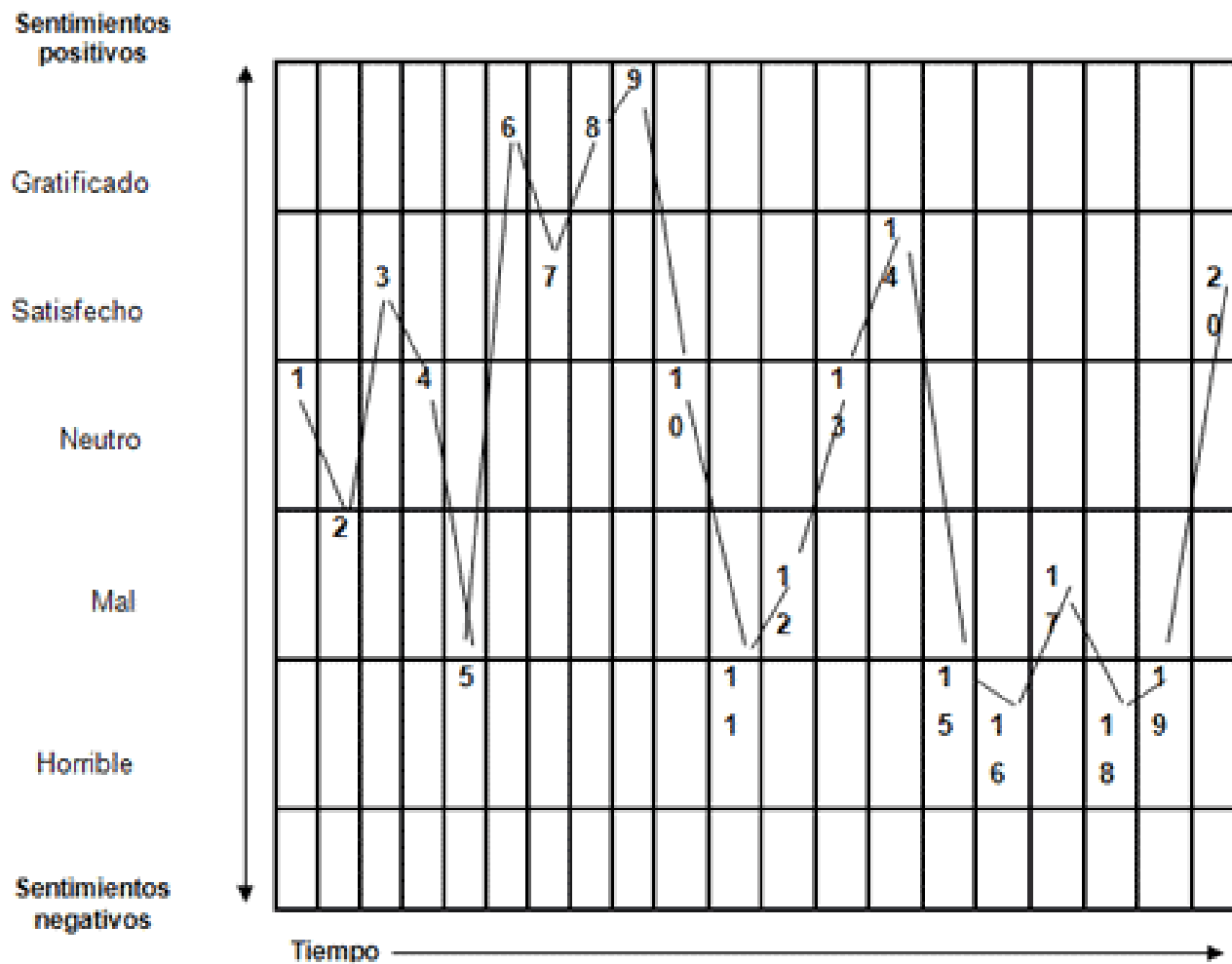
As Horas da Verdade – o Ciclo do Serviço

O objetivo de todo processo é a elaboração de **“Ciclo de Serviço”**, um diagrama de fluxo que mostra todos os “momentos da verdade que experimenta o cliente, e desta forma obtêm-se uma perspectiva global do serviço da mesma forma que um cliente o faria - a percepção de qualidade para o cliente tem caráter acumulativo.



	Horas da Verdade	Senti-mentos
1		
2		
3		
4		
5		
6		
7		
8		
9		
10		
11		
12		
13		
14		

As Horas da Verdade - Exemplo



Aplicação – Ciclo de serviço e Hora da Verdade

- A partir da elaboração do “Ciclo de Serviço”, podem ser identificados os “momentos da verdade” que o cliente experimenta, e desta forma obtêm-se uma perspectiva global do serviço da mesma forma que um cliente o faria.
- Lembrar que a percepção de qualidade para o cliente tem caráter acumulativo e que um sentimento positivo dificilmente anula um negativo.

Processo para identificar e analisar os momentos da verdade:

- 1. Elaborar uma lista de todos os encontros.
- 2. Buscar uma seqüência lógica e identificar as responsabilidades.
- 3. Identificação dos momentos da verdade críticos: aqueles que se não forem trabalhados adequadamente levam a insatisfação do cliente.

Aplicação – Ciclo de serviço e Hora da Verdade

Exercício em grupos

- Escolher um serviço que os membros do grupo conheçam bem como clientes e/ou prestadores de serviços. *Ex: seguro, restaurante, plano de saúde, cartão de crédito, telefonia, Serviços públicos, etc.*
- Descrever o Ciclo do Serviço – etapas mais importantes → Horas da Verdade.
- Pensar em uma ocorrência real com alguém do grupo e atribuir uma pontuação referente aos sentimentos que despertaram cada etapa do Ciclo do Serviço, de acordo com a escala:

(- 2)	(- 1)	(0)	(1)	(2)
HORRÍVEL	MAL	NEUTRO	SATISFEITO	AGRADECIDO
Sentimentos Negativos			Sentimentos Positivos	

- Plotar no gráfico (ligar os pontos) e interpretar:
Como você abordaria isso com um empresário do setor?

Aplicação – Ciclo de serviço e Hora da Verdade

	CICLO DO SERVIÇO / HORA DA VERDADE / RESPONSABILIDADES	SENTIMENTOS
1		(-2) (-1) (0) (1) (2)
2		(-2) (-1) (0) (1) (2)
3		(-2) (-1) (0) (1) (2)
4		(-2) (-1) (0) (1) (2)
5		(-2) (-1) (0) (1) (2)
6		(-2) (-1) (0) (1) (2)
7		(-2) (-1) (0) (1) (2)

Aplicação – Ciclo de serviço e Hora da Verdade

	CICLO DO SERVIÇO / HORA DA VERDADE / RESPONSABILIDADES	SENTIMENTOS
8		(-2) (-1) (0) (1) (2)
9		(-2) (-1) (0) (1) (2)
10		(-2) (-1) (0) (1) (2)
11		(-2) (-1) (0) (1) (2)
12		(-2) (-1) (0) (1) (2)
13		(-2) (-1) (0) (1) (2)
14		(-2) (-1) (0) (1) (2)

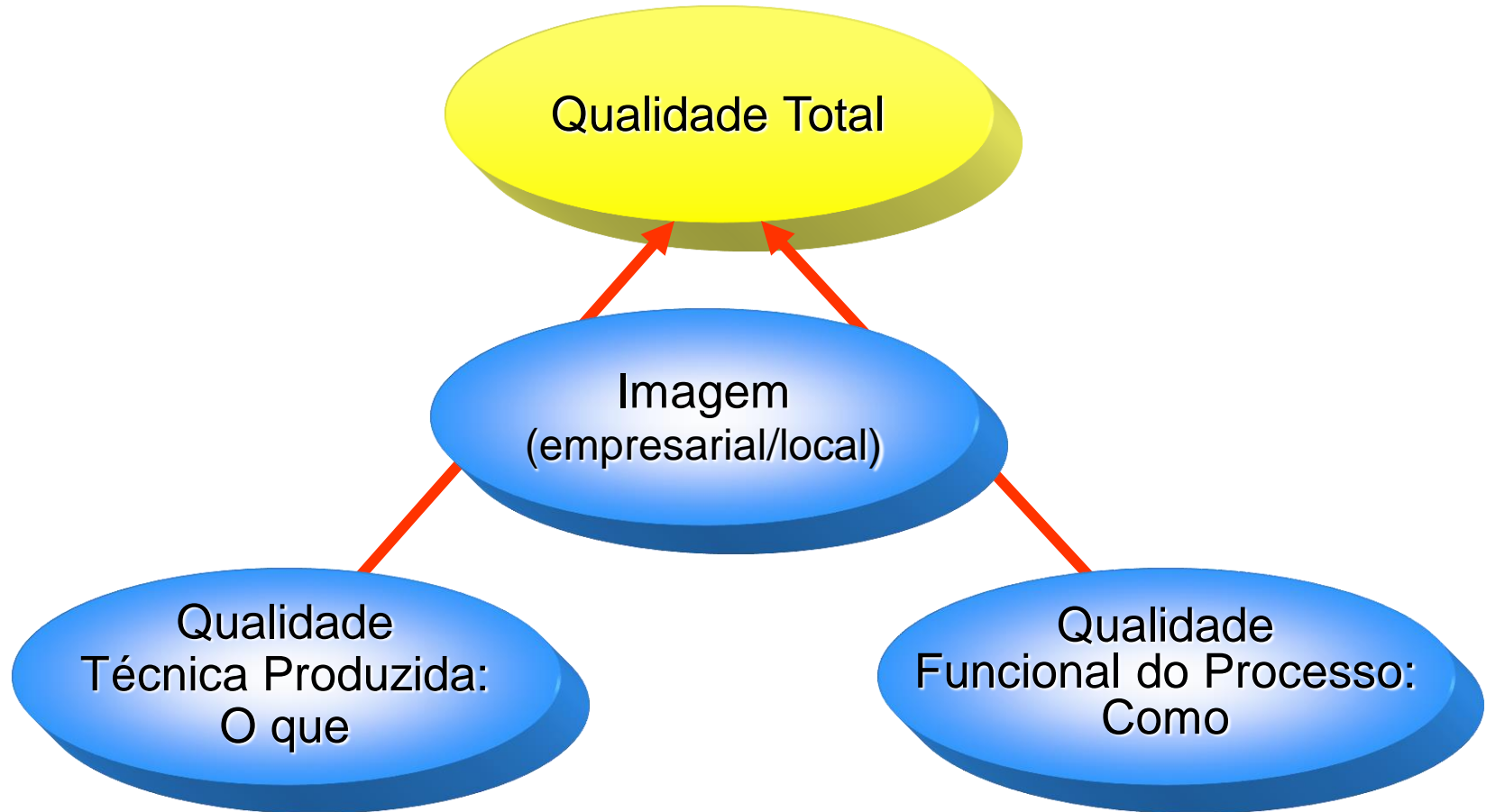
O QUE É QUALIDADE EM SERVIÇOS ?

Qualidade é o que os clientes percebem !

A qualidade é qualquer coisa que os clientes afirmam ser. Qualidade de um produto ou serviço, em particular, é qualquer coisa que cliente perceba como tal.

Face a complexidade do serviço é necessário separar qualidade em partes gerenciáveis.
Em dimensões da qualidade.

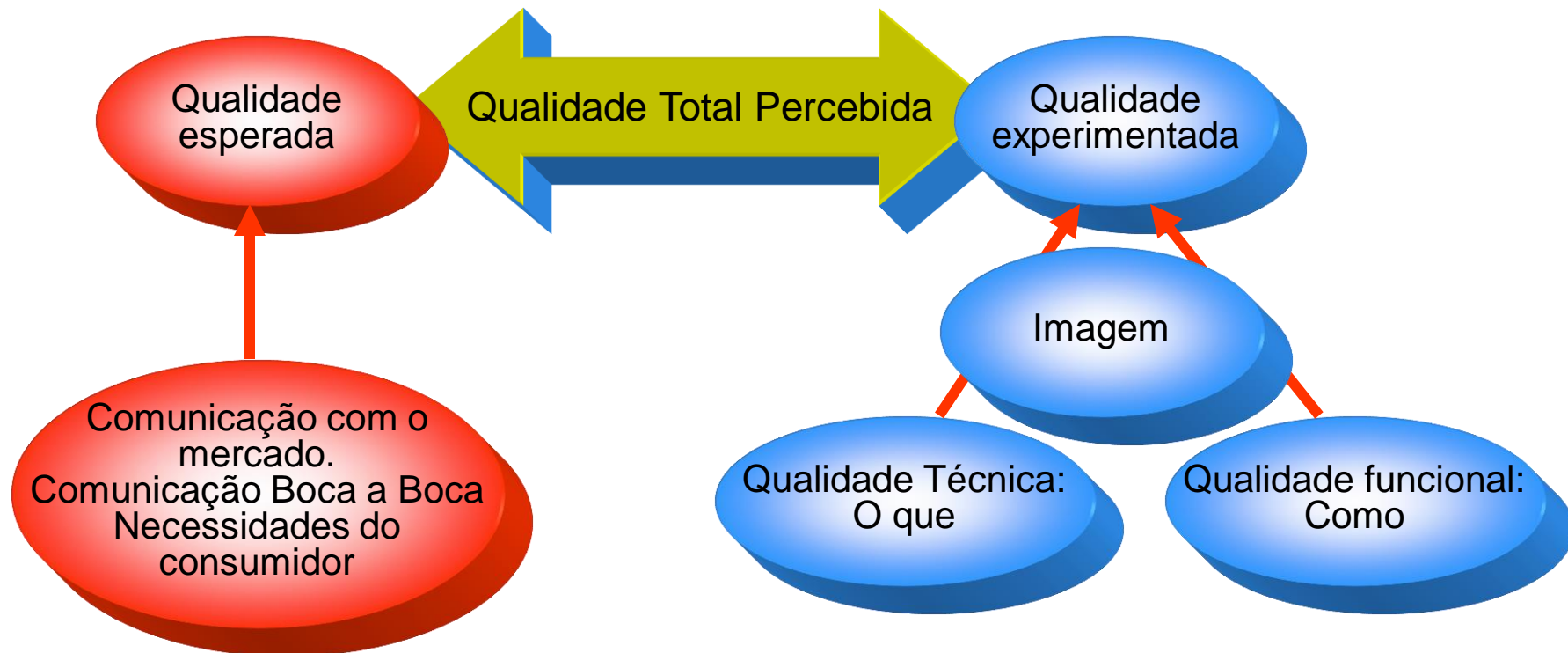
Dimensões da Qualidade !



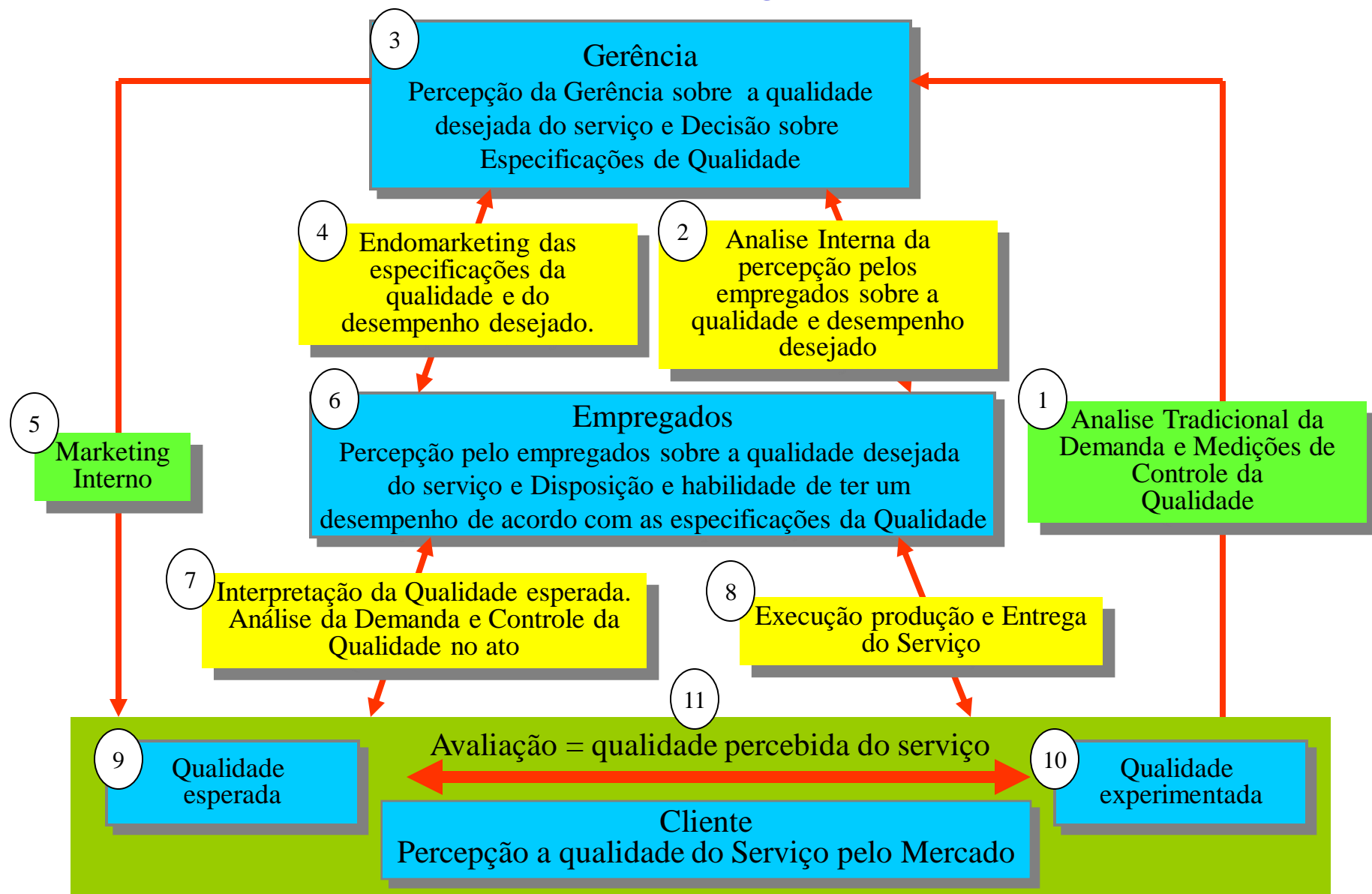
As duas dimensões da qualidade:
o que o cliente recebe e como o cliente recebe.
O resultado Técnico do Processo (qualidade Técnica)
e a dimensão Funcional do Processo (qualidade funcional)

Qualidade Percebida do Serviço.

- A boa qualidade percebida é obtida quando a qualidade experimentada atende às expectativas do cliente: a “qualidade esperada”.



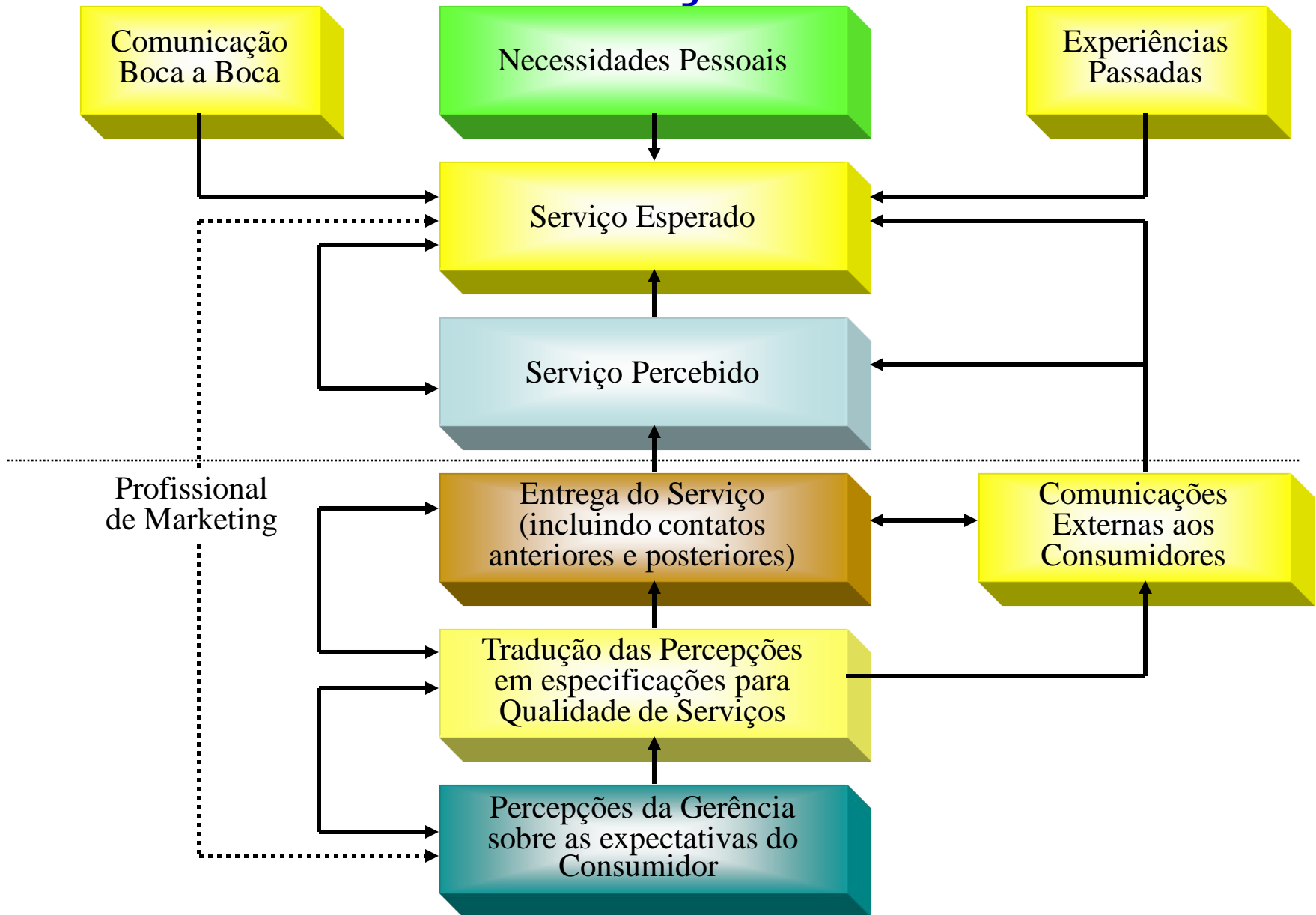
Quadro Contextual para Gestão da Qualidade por Serviços



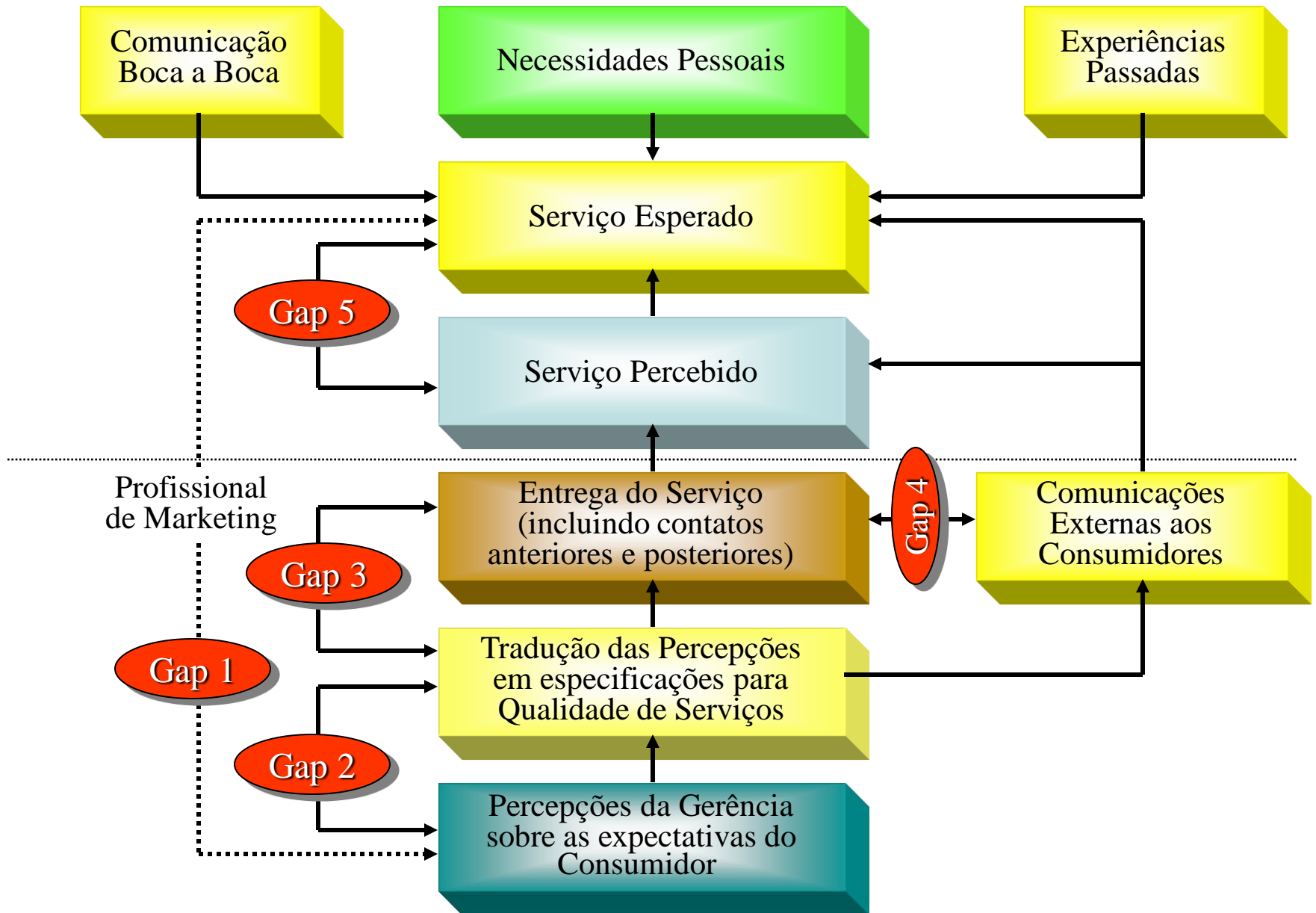
Análise dos Gaps de Qualidade

- QUANDO UM SERVIÇO NÃO É BEM PROJETADO É POSSÍVEL SURGIREM PROBLEMAS COM A QUALIDADE
- ESTE PROBLEMA SURGIRÁ PORQUE NÃO VAI HAVER A LIGAÇÃO ENTRE A QUALIDADE ESPERADA E A QUALIDADE EXPERIMENTADA.
 - A ESTE VAZIO É CHAMADO DE “GAP”.
- *O MODELO DE ANÁLISE DOS GAPS DE QUALIDADE É DESTINADO A ANALISAR AS FONTES DOS PROBLEMAS DE QUALIDADE E AUXILIAR OS GESTORES A COMPREENDEREM COMO A QUALIDADE DO SERVIÇO PODE SER MELHORADA.*

Quadro contextual para a Gestão da Qualidade em Serviços



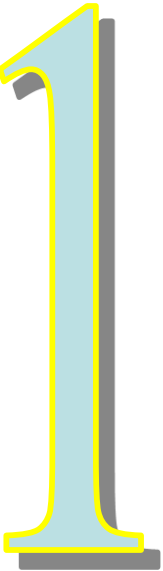
Modelo da Análise do Gap da Qualidade.



Gap 1

Percepção Gerencial

- A gerência percebe as expectativas de qualidade de forma imprecisa.
- Razões:
 - Informação imprecisa da pesquisa de mercado e da análise da demanda.
 - Interpretação imprecisa das informações sobre expectativas.
 - Inexistência de uma análise de demanda
 - Informações sofríveis ou inexistentes partindo da interface da empresa com os clientes para o nível gerencial superior.
 - Níveis organizacionais em demasia que estancam ou alteram os pedaços de informações que podem fluir, partindo dos envolvidos nos contatos com os clientes para os níveis superiores.



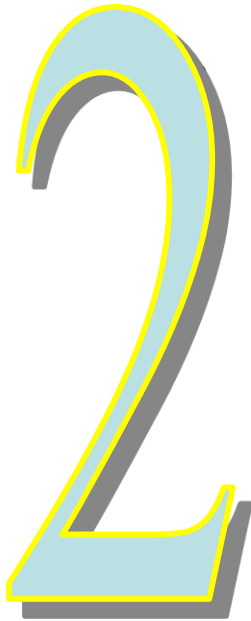
Gap 2

Especificação da Qualidade

- **As especificações de qualidade por serviços não são coerentes com a percepção da gerência das expectativas da qualidade**

Razões:

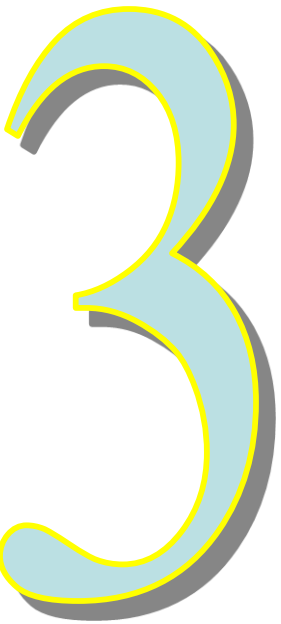
- **Erros de planejamento ou planejamento insuficiente de procedimentos.**
- **Mau gerenciamento do planejamento.**
- **Falta de estabelecimento de metas claras na organização.**
- **Suporte deficiente no planejamento da qualidade por serviço por parte da alta gerência.**



Gap 3

Entrega dos Serviços

- As especificações de qualidade não são atendidas pelo desempenho do processo da produção e entrega dos serviços.
- Razões:
 - Muito complicado e/ou especificações rígidas.
 - Os empregados não concordam com as especificações, pois por exemplo, a boa qualidade por serviços parece exigir um comportamento diferente.
 - As especificações não coincidem com a cultura corporativa existente.
 - Mau gerenciamento das operações de serviço.
 - Falta ou insuficiência de endomarketing.
 - A tecnologia e os sistemas não facilitam o desempenho em conformidade com as especificações.



Gap 4

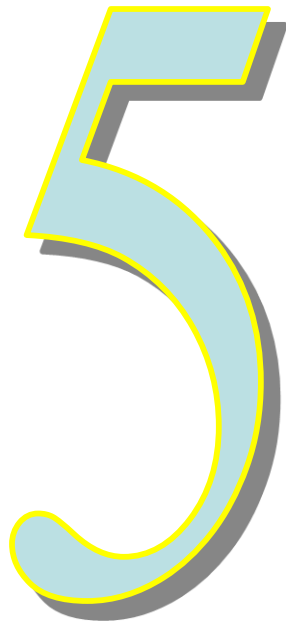
Comunicações com o Mercado

- Promessas feitas através e atividades de comunicação com o mercado não são coerentes com serviços entregues.
- Razões:
 - O planejamento da comunicação com o mercado não é integrado com as operações dos serviços.
 - **Coordenação inexistente ou deficiente entre o marketing tradicional e as operações.**
 - A organização deixa de operar de acordo com as especificações enquanto que campanhas de comunicação com o mercado seguem especificações.
 - **Uma propensão inerente de exagerar e, portanto, prometer demasiado.**



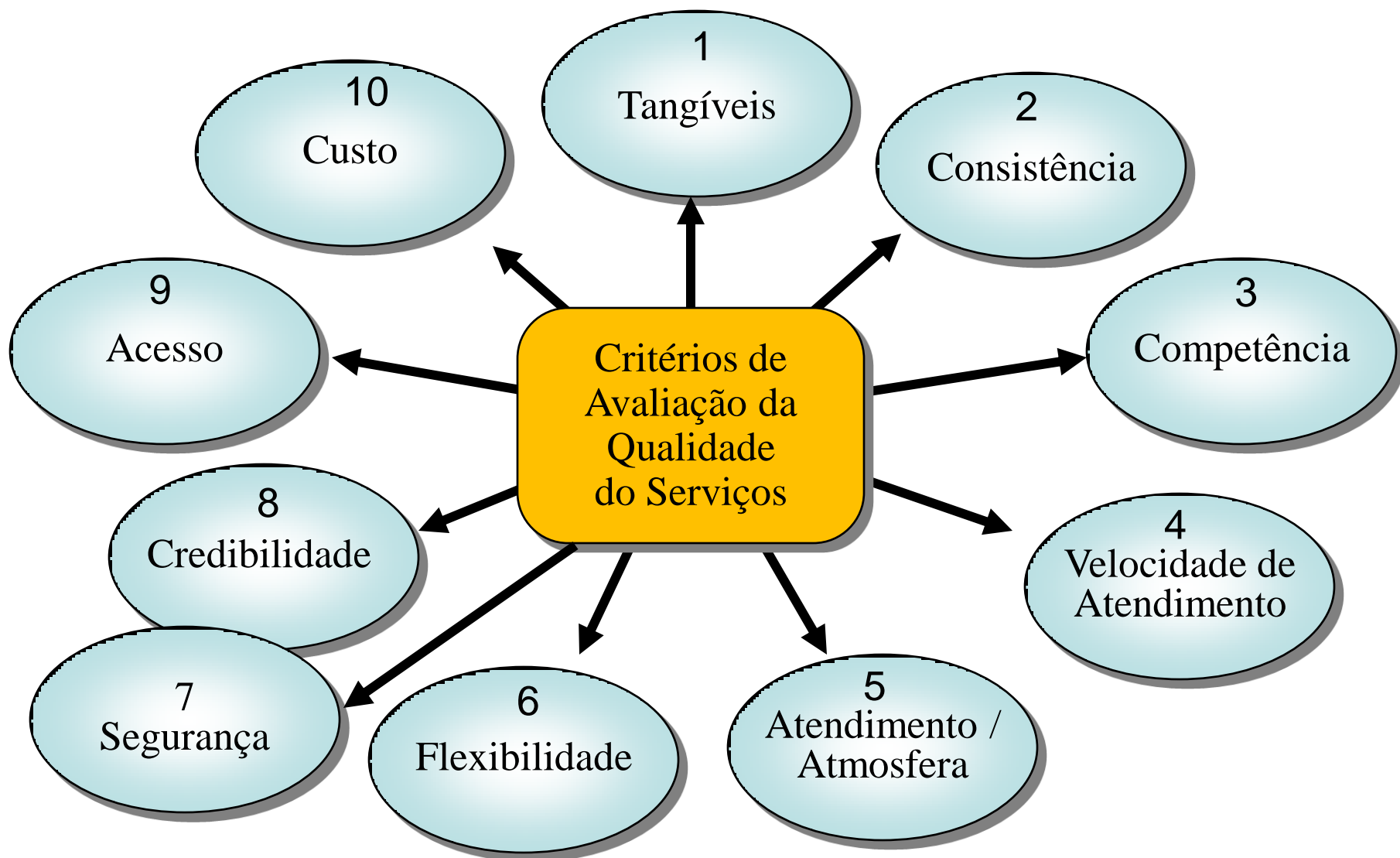
Gap 5

Qualidade Percebida do Serviço



- O serviço percebido ou experimentado não é coerente com o serviço esperado.
- Razões:
 - Qualidade confirmada negativamente (má qualidade) e problemas com a qualidade.
 - Má comunicação boca-a-boca.
 - **Impacto negativo na imagem corporativa local.**
 - Negócios perdidos

Critérios de Avaliação da Qualidade do Serviço



DESDOBRAMENTOS: Determinantes da Qualidade (Parasuraman et. al., 1985)

Critérios de Avaliação da Qualidade do Serviço

Aspectos
Tangíveis

Consis-
tência

Compe-
tência

Velocidade
atendimento

Atendimento
Atmosfera

Flexibi-
lidade

Segurança

Credibili-
dade

Acesso

Custo

- Aspectos Tangíveis

1

- Refere-se à qualidade (e/ou aparência) de qualquer evidência física do serviço: bens facilitadores, equipamentos, instalações, pessoal.
- Inclusão e demonstração de evidências físicas ao serviço.

Critérios de Avaliação da Qualidade do Serviço

Aspectos
Tangíveis

Consis-
tência

Compe-
tência

Velocidade
atendimento

Atendimento
Atmosfera

Flexibi-
lidade

Segurança

Credibili-
dade

Acesso

Custo

- **Consistência (ou Confiabilidade)**
 - **É a ausência de variabilidade no resultado ou no processo.**
- 2
- Consistência de desempenho
 - Consistência influencia até na propaganda boca-a-boca realizada por clientes freqüentes e potenciais.
 - Importante para clientes que querem saber o que esperar do serviço.
 - Cumprir prazos, honrar compromissos.

Critérios de Avaliação da Qualidade do Serviço

Aspectos
Tangíveis

Consis-
tência

Compe-
tência

Velocidade
atendimento

Atendimento
Atmosfera

Flexibi-
lidade

Segurança

Credibili-
dade

Acesso

Custo

- **Competência**

- Refere-se à habilidade e ao conhecimento para executar o serviço (pode ser previamente conhecido pelo diploma, currículo, etc.).

3

- Importante para serviços profissionais: serviço médico, assistência jurídica, manutenção de automóveis e consultoria, por exemplo.
 - Envolve o pessoal de apoio e de atendimento direto.

Critérios de Avaliação da Qualidade do Serviço

Aspectos
Tangíveis

Consis-
tência

Compe-
tência

Velocidade
atendimento

Atendimento
Atmosfera

Flexibi-
lidade

Segurança

Credibili-
dade

Acesso

Custo

• Velocidade de Atendimento (Presteza)

- Critério importante para a maioria dos consumidores de serviços (na ótica deles sempre!)
- Envolve desejos e presteza que os funcionários tem de prestar o serviço / Rapidez no serviço.
- O tempo pode ter duas dimensões: **a real e a percebida**.
- Nem sempre a redução do tempo real corresponde a desejada no tempo percebido.



Critérios de Avaliação da Qualidade do Serviço

Aspectos
Tangíveis

Consis-
tência

Compe-
tência

Velocidade
atendimento

Atendimento
Atmosfera

Flexibi-
lidade

Segurança

Credibili-
dade

Acesso

Custo

- **Atendimento / Atmosfera (cortesia)**

- Refere-se à experiência que o cliente tem durante o processo de atendimento: a capacidade de agradar (de exceder) as expectativas.
- Tem relação direta com o atendimento personalizado, a capacidade de reconhecimento, o grau de cortesia criando o prazer da participação do cliente no processo de “produção do serviço”.
 - Educação, respeito, consideração e amabilidade no atendimento.

5

Exemplos:

- A linguagem acessível no diagnóstico médico permitindo uma melhor interação com o paciente, por exemplo.
- Num restaurante, além da cortesia pessoal, também irá contribuir para uma boa atmosfera a música, a luz, a temperatura, a decoração, etc..

Critérios de Avaliação da Qualidade do Serviço

Aspectos
Tangíveis

Consis-
tência

Compe-
tência

Velocidade
atendimento

Atendimento
Atmosfera

Flexibi-
lidade

Segurança

Credibili-
dade

Acesso

Custo

- **Flexibilidade**

6

- Capacidade de rápida adaptação às necessidades do cliente.
- Envolve comunicação – ajuste da linguagem a diferentes públicos; explicar: serviços, preços, descontos, etc.
- Envolve conhecer e compreender o cliente – aprendizagem sobre seus requisitos, atenção individualizada, clientes preferenciais...
- Uma boa flexibilidade do sistema de operação proporciona um bom processo de recuperação de falhas.

CrITÉrios de Avaliação da Qualidade do Serviço

Aspectos
Tangíveis

Consis-
tência

Compe-
tência

Velocidade
atendimento

Atendimento
Atmosfera

Flexibi-
lidade

Segurança

Credibili-
dade

Acesso

Custo

• Segurança

- Capacidade de transmitir confiança e a formação de baixa percepção de risco.

7

- Segurança: física, financeira, confidencialidade.
- A percepção de risco varia com a complexidade das necessidades do cliente e com o grau de conhecimento que este tem do processo do serviço.

Segurança / Percepção de Risco

	As necessidades do cliente são pouco complexas	As necessidades do cliente são muito complexas
O cliente tem bom conhecimento do processo	BAIXA PERCEPÇÃO DE RISCO (lavagem de carro)	PERCEPÇÃO DE RISCO MODERADA (cirurgia para cliente médico)
O cliente não tem bom conhecimento do processo	PERCEPÇÃO DE RISCO MODERADA (regulagem de motor para cliente leigo em mecânica)	ALTA PERCEPÇÃO DE RISCO (cirurgia para cliente leigo)

Critérios de Avaliação da Qualidade do Serviço

Aspectos
Tangíveis

Consis-
tência

Compe-
tência

Velocidade
atendimento

Atendimento
Atmosfera

Flexibi-
lidade

Segurança

Credibili-
dade

Acesso

Custo

• Credibilidade

- Considera a honestidade e implica que a empresa esteja comprometida em atender aos interesses e objetivos dos clientes.
- Abrange: nome/reputação da empresa, características pessoais dos atendentes, interação com os clientes durante a venda.

Crêterios de Avaliação da Qualidade do Serviço

Aspectos
Tangíveis

Consis-
tência

Compe-
tência

Velocidade
atendimento

Atendimento
Atmosfera

Flexibi-
lidade

Segurança

Credibili-
dade

Acesso

Custo

• Acesso

- Tudo o que diz respeito à capacidade do cliente entrar em contato com o fornecedor do serviço.
- Proximidade e facilidade de contato.
- Localização adequada, bem sinalizada, disponibilidade de estacionamento, amplo horário de operação, facilidade de acesso telef nico, delivery system, horário de funcionamento...



Crítérios de Avaliação da Qualidade do Serviço

Aspectos
Tangíveis

Consis-
tência

Compe-
tência

Velocidade
atendimento

Atendimento
Atmosfera

Flexibi-
lidade

Segurança

Credibili-
dade

Acesso

Custo

• Custo

- É o critério de quanto o cliente vai pagar pelo serviço.
- Está associado a outros como o tempo, o esforço e o desgaste para obter o serviço.
- Geralmente avalia-se preço alto a qualidade alta ...
- Um serviço pode ser mal avaliado pela falta de informações adequadas.
- A percepção de CUSTO depende da percepção de VALOR que o cliente tem do serviço.

10

Método SERVQUAL

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY L. L. (1985) = PBZ

- Técnica que pode ser utilizada através da análise performance da qualidade do serviço de uma organização, de encontro às necessidades da qualidade do serviço exigidas pelos clientes.
- Método empírico que pode ser usado para uma organização de serviços melhorar a qualidade dos seus serviços.
- Objetivo → compreensão das necessidades percebidas do serviço pelos clientes.

Método SERVQUAL

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY L. L. (1985) = PBZ

- Percepções da qualidade do serviço da organização são medidas, através de um questionário, e comparadas de encontro a uma organização que seja “excelente”.
- A análise resultante poderá identificar os fatores que contribuirão para a melhoria da qualidade do serviço.
- Vinte e dois itens de análise são distribuídos em cinco dimensões e são descritos por meio de afirmações e negações, representando características específicas para cada dimensão.

Método SERVQUAL

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY L. L. (1985) = PBZ

Determinantes da qualidade do serviço DIMENSÕES DE ANÁLISE

- **Confiabilidade:** habilidade de prestar o serviço com exatidão;
- **Presteza:** disposição em ajudar os clientes e fornecer o serviço com presteza e prontidão;
- **Garantia:** conhecimento dos funcionários e suas habilidades em demonstrar confiança;
- **Empatia:** grau de cuidado e atenção pessoal dispensado aos clientes;
- **Tangibilidade:** aparência das instalações, equipamentos, pessoal envolvido e material de comunicação.

Método SERVQUAL

PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY L. L. (1985) = PBZ

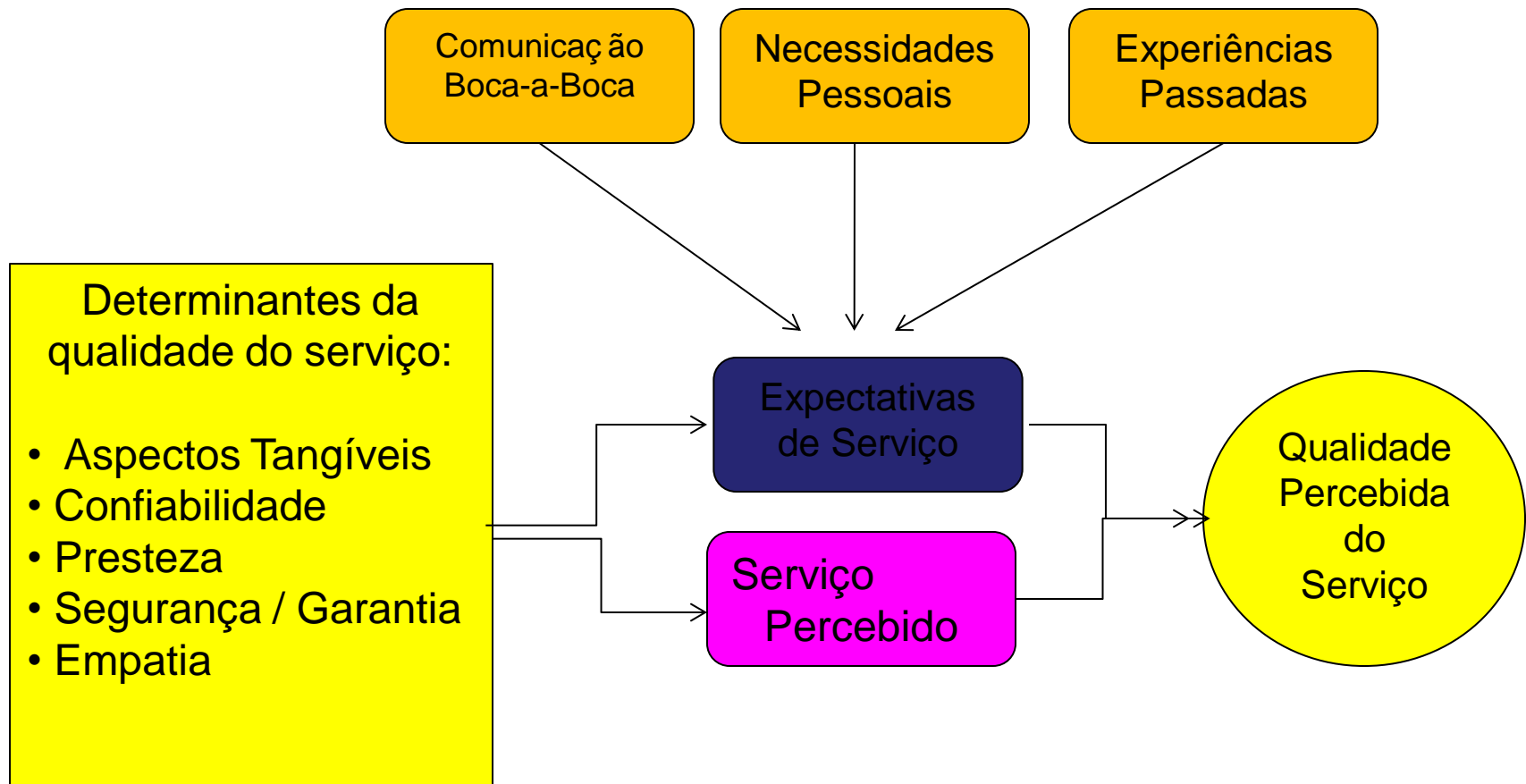


Tabela 1. O Instrumento SERVQUAL (Parasuraman et al., 1988).

Item		Expectativa (E)	Desempenho (D)
1	Aspectos Tangíveis	Eles deveriam ter equipamentos modernos.	XYZ têm equipamentos modernos.
2		As suas instalações físicas deveriam ser visualmente atrativas.	As instalações físicas de XYZ são visualmente atrativas.
3		Os seus empregados deveriam estar bem vestidos e asseados.	Os empregados de XYZ são bem vestidos e asseados.
4		As aparências das instalações das empresas deveriam estar conservadas de acordo com o serviço oferecido.	A aparência das instalações físicas XYZ é conservada de acordo com o serviço oferecido.
5	Confiabilidade	Quando estas empresas prometem fazer algo em certo tempo, deveriam fazê-lo.	Quando XYZ promete fazer algo em certo tempo, realmente o faz.
6		Quando os clientes têm algum problema com estas empresas elas, deveriam ser solidárias e deixá-los seguros.	Quando você tem algum problema com a empresa XYZ, ela é solidária e o deixa seguro.
7		Estas empresas deveriam ser de confiança.	XYZ é de confiança.
8		Eles deveriam fornecer o serviço no tempo prometido.	XYZ fornece o serviço no tempo prometido.
9	Presteza	Eles deveriam manter seus registros de forma correta.	XYZ mantém seus registros de forma correta.
10		Não seria de se esperar que eles informassem os clientes exatamente quando os serviços fossem executados.	XYZ não informa exatamente quando os serviços serão executados.
11		Não é razoável esperar por uma disponibilidade imediata dos empregados das empresas.	Você não recebe serviço imediato dos empregados da XYZ.
12		Os empregados das empresas não têm que estar sempre disponíveis em ajudar os clientes.	Os empregados da XYZ não estão sempre dispostos a ajudar os clientes.
13		È normal que eles estejam muito ocupados em responder prontamente aos pedidos.	Empregados da XYZ estão sempre ocupados em responder aos pedidos dos clientes.

SERVQUAL (Continuação)

14	Segurança	Clientes deveriam ser capazes de acreditar nos empregados desta empresa.	Você pode acreditar nos empregados da XYZ.			
15		Clientes deveriam ser capazes de sentirem-se seguros na negociação com os empregados da empresa.	Você se sente seguro em negociar com os empregados da XYZ.			
16		Seus empregados deveriam ser educados.	Empregados da XYZ são educados.			
17		Seus empregados deveriam obter suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.	Os empregados da XYZ não obtêm suporte adequado da empresa para cumprir suas tarefas corretamente.			
18	Empatia	Não seria de se esperar que as empresas dessem atenção individual aos clientes.	XYZ não dão atenção individual a você.			
19		Não se pode esperar que os empregados dêem atenção personalizada aos clientes.	Os empregados da XYZ não dão atenção pessoal.			
20		É absurdo esperar que os empregados saibam quais são as necessidades dos clientes.	Os empregados da XYZ não sabem das suas necessidades			
21		É absurdo esperar que estas empresas tenham os melhores interesses de seus clientes como objetivo.	XYZ não têm os seus melhores interesses como objetivo.			
22		Não deveria se esperar que o horário de funcionamento fosse conveniente para todos os clientes.	ZYZ não tem os horários de funcionamento convenientes a todos os clientes.			
(1)	(2)	(3)	(4)	(5)	(6)	(7)
Discordo						Concordo
Fortemente						Fortemente

Qualidade Percebida

O Controle Percebido.

- Controle Percebido tem um íntima ligação com a qualidade percebida. É a percepção de que, de alguma forma, os clientes estão sendo controlados ...
- Ex.: Sala de Espera de Cinema, uma aglomeração de pessoas acima do normal, gera uma situação estressante.
- Atraso de avião ... etc..

Qualidade Percebida

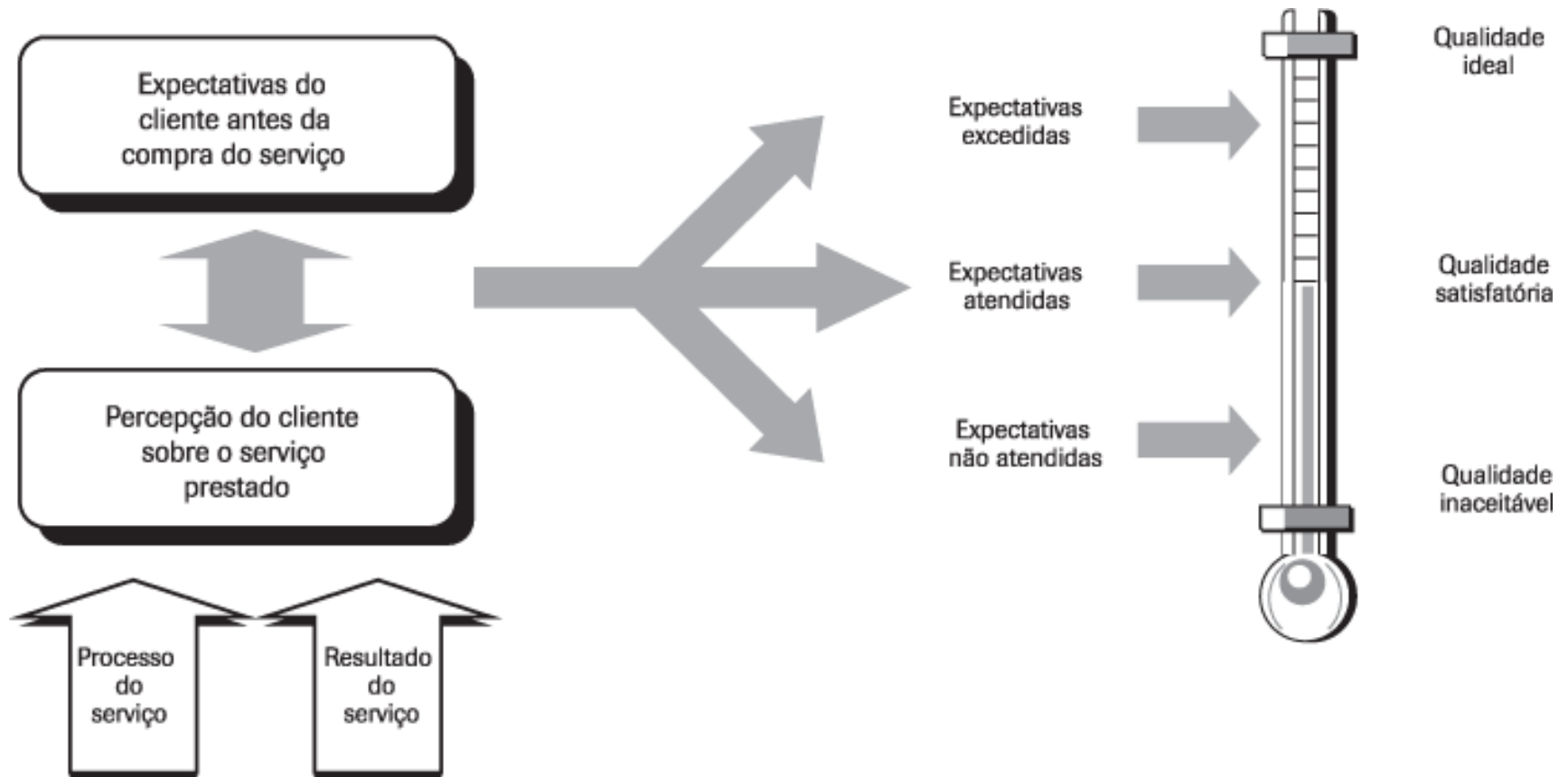
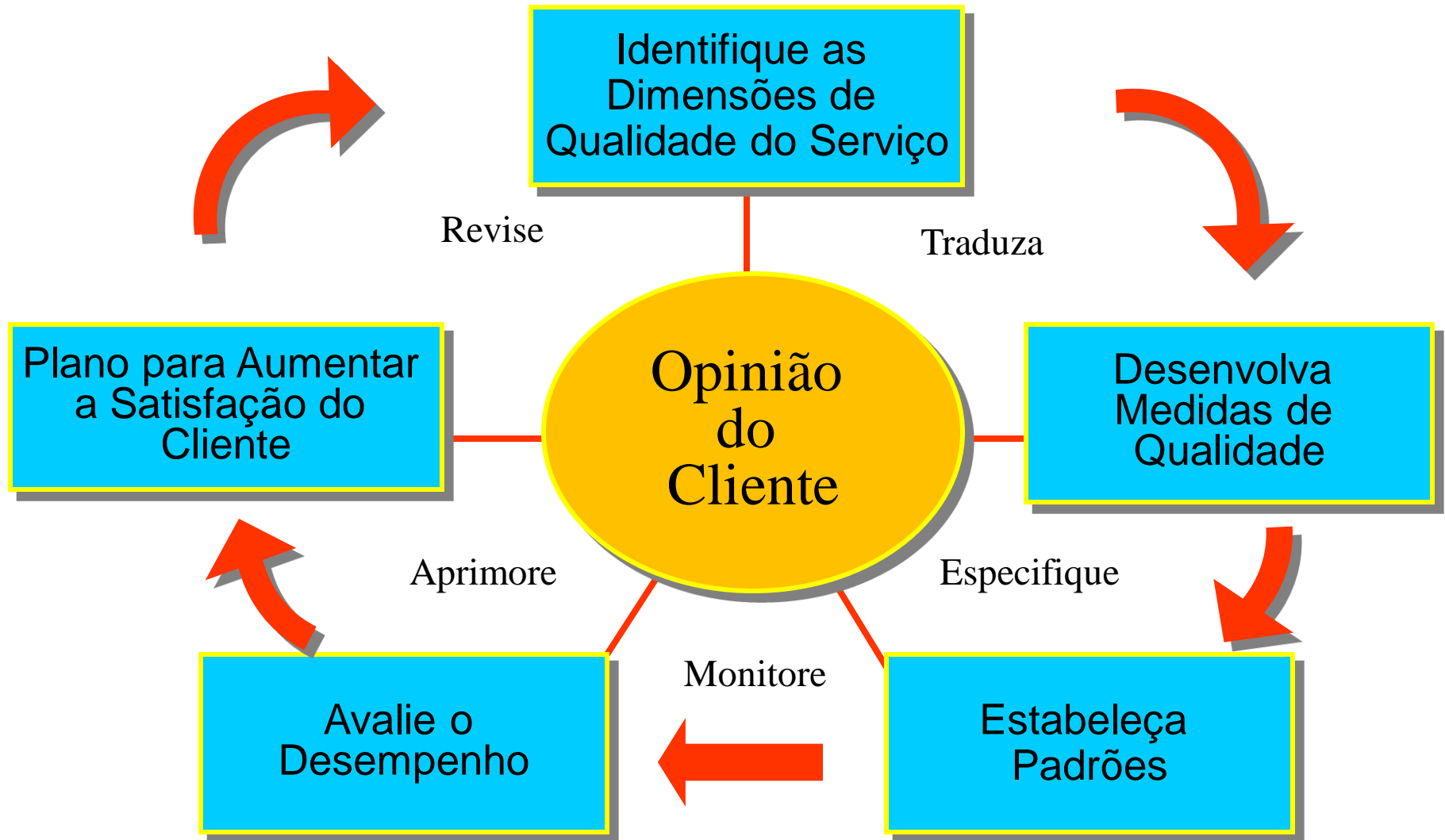


Figura 1: A avaliação da qualidade do serviço.

Fonte: Ganesi e Corrêa (1994).

Método de Gestão da Qualidade em Serviços



Julgamento da Qualidade do Serviço

- Qualidade Técnica:
 - A cirurgia foi bem sucedida ?
- Qualidade Funcional:
 - O cirurgião demonstrou interesse e inspirou confiança ?
- *Dificuldades de julgar qualidade técnica mesmo após terem recebido ...*
- A **variação** está nos bens com alto conceito em qualidade de procura e os bens e serviços com alto conceito em qualidades credenciais passando por bem e serviços com alto conceito em qualidade de experiência.

Relação importância x expectativas

ZONA DE TOLERÂNCIA

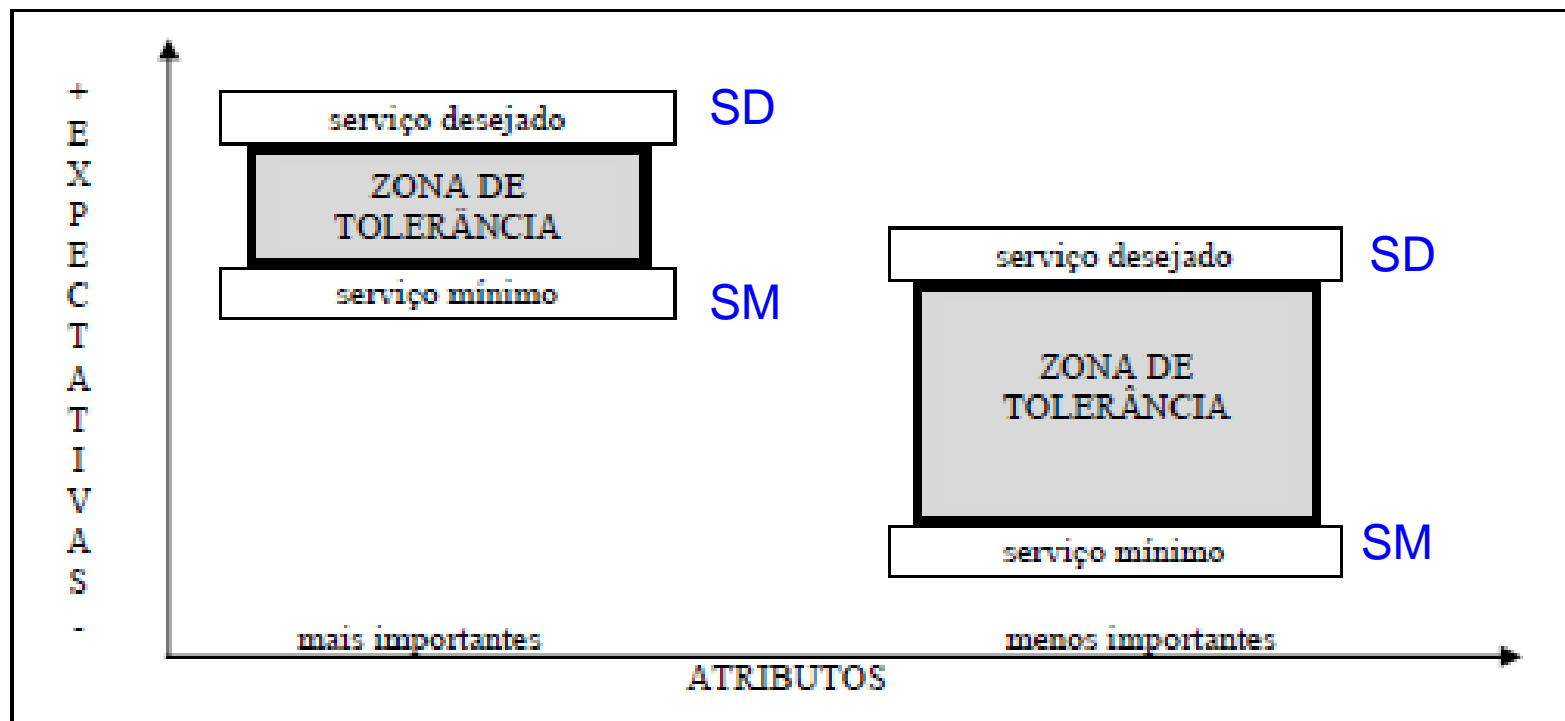


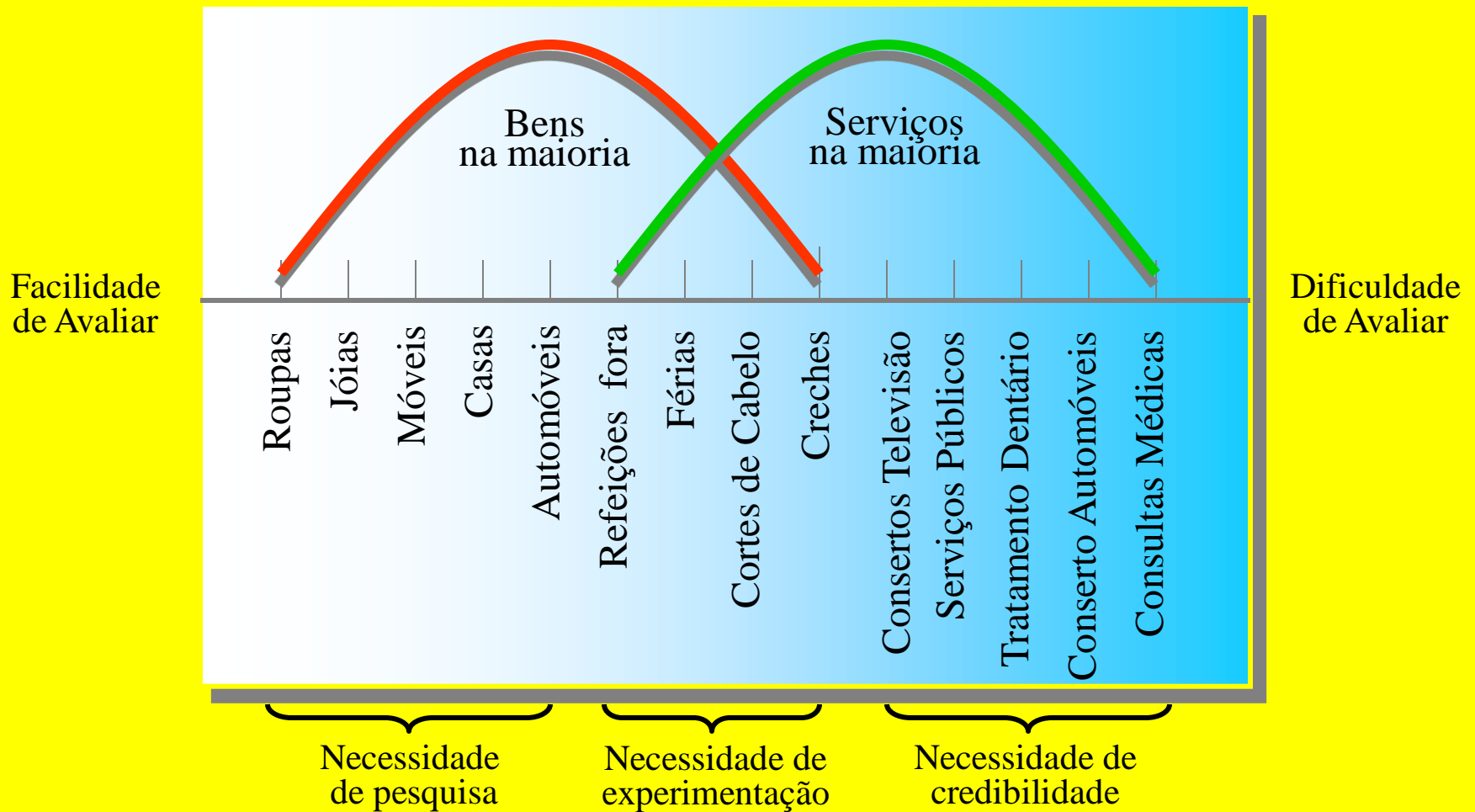
Figura 1 – Relação entre importância e expectativas. Fonte: adaptado de Zeithaml e Bitner (2003).

Relação importância x expectativas

ZONA DE TOLERÂNCIA

- A zona de tolerância pode ser estabelecida pelas expectativas de cliente para um determinado atributo do serviço, ainda que este não tenha sido realizado. Quando efetivamente ocorre a prestação do serviço, o cliente avalia por suas percepções o nível de serviço recebido/percebido.
- 1) os clientes firmam uma zona de tolerância mais estreita para aqueles atributos que lhes fossem mais importantes. Isto é, quanto mais importante é o atributo para o cliente, mais próximos estariam os limites SD e SM.
- 2) os clientes firmariam limites de tolerância mais altos para atributos mais importantes.
- 3) Quanto mais importante é o atributo, mais próximos SD e SM estariam do limite superior da escala de avaliação tomada.

Avaliação para diferentes tipos de produtos / serviços



Referências

- GRÖNROOS, C. A service quality model and its marketing implications. European Journal of Marketing. v. 18, n. 4, p. 36-44, 1984.
- HESKETT et al. Putting a service profit chain to work. Harvard Business Review. v. 72, n. 2, March-April, p. 164-174, 1994.
- LOVELOCK, Christopher. Serviços: marketing e gestão. São Paulo: Saraiva, 2001
- PARASURAMAN, A.; ZEITHAML V. A.; BERRY L. L. A conceptual model of services quality and its implication for future research. Journal of Marketing, v. 49, n. 4, p. 41-50, 1985.